

ШКОЛА БИБЛИОТЕЧНОГО МЕНЕДЖЕРА

(Занятие 12-е)

УДК 658.012.4-057.177:02*12

Сулова И.М.

Деловые контакты

Рассмотрены задачи менеджера при организации совещаний, бесед и других форм делового общения.

Практически все, что делает менеджер, требует контактов — с подчиненными, руководством, коллегами из других отделов, библиотек, учреждений. В любой своей роли — лидера или связующего звена в межличностных отношениях, распространителя или получателя информации, специалиста, принимающего решения, не говоря уже о реализации управленческих функций, — руководитель должен быть коммуникабельным, т. е. уметь эффективно и качественно общаться. Согласно исследованиям Генри Минцберга, руководитель тратит на общение от 50 до 90% времени¹. В то же время опросы показывают, что 73% американских, 63% английских и 85% японских руководителей считают коммуникации главным препятствием на пути достижения эффективности их фирмами². В соответствии с еще одним опросом примерно 250 тыс. работников 2 тыс. самых разных компаний представляют обмен информацией как одну из самых сложных проблем³. Конечно же, контакты, коммуникации, общение, как их ни называй, — очень сложное дело, так как здесь проявляются все способности менеджера, который одновременно должен быть организатором, психологом, другом, учителем, экспертом в постановке задач, человеком,

¹ Минцберг Г. Работа менеджера: фольклор и факт // Мескон М., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента. М.: Дело, 1992. С. 166.

² Бернс Т. Направления активности и коммуникаций в исполнительных группах // Там же. С. 185.

³ Контактируй или готовься к большим переменам // Там же. С. 205.

умеющим слушать других. Не усложняю ли я проблему? Нет, нисколько! Именно в стольких лицах предстает менеджер, который организует совещание, проводит беседы, визуальные или телефонные переговоры, составляет деловое письмо, регулирует поток корреспонденции.

Важной формой умножения интеллектуальных способностей менеджера является умело проведенное совещание. Уже исконный смысл этого слова "посоветоваться" рождает приятные аналогии. В процессе обсуждения у руководителя с подчиненными возникают неформальные отношения, а они, как известно, более мощный фактор влияния, чем формальная субординация. В совместном обсуждении проблем возникает так называемый эффект кооперирования, поскольку способности многих, сориентированные на общую цель, суммируются и приносят более высокий по качеству уровень решения. Совещание позволяет уловить настроение подчиненных, выявить их профессиональный уровень и шансы для дальнейшего обучения и продвижения.

Почему же многие директора библиотек называют совещания одной из причин вечного дефицита времени и такой знакомой усталости, наваливающейся к концу рабочего дня? Очевидно, совещания не приносят им ни интеллектуального, ни морального удовлетворения. Здесь существенную роль играют организационные моменты, знание правил, по которым следует подготовить, провести и подытожить результаты совещания. Прежде всего необходимо определить характер будущего обсуждения. Профессор Лотар Й. Зайверт, руководитель Института рационального использования времени (Германия), предлагает парадоксальное правило: "Самые лучшие совещания те, которые вообще проводить не надо!"⁴. Для нас, приученных к коллективному (подчас псевдоколлективному) стилю управления, такое заявление звучит шокирующе. Однако, если мы хотим превратить совещания в действительно эффективное направление управленческой деятельности, необходимо следовать этому правилу. Устраивать обсуждение имеет смысл, когда есть необходимость в обмене информацией, выявлении мнений, анализе трудных ситуаций, принятии решений

⁴ Зайверт Л.Й. Ваше время – в ваших руках: Советы руководителям, как эффективно использовать рабочее время. М.: Экономика, 1990. С. 186.

по комплексным проблемам, затрагивающим интересы нескольких подразделений. В соответствии с этим специалисты выделяют следующие типы совещаний:

учебное (конференция), цель которого дать участникам необходимые знания и повысить квалификацию;

информационное, предназначенное для обобщения сведений и изучения различных точек зрения на возникшие проблемы;

разъяснительное, в ходе которого руководитель стремится убедить сотрудников в правильности проводимой политики и неизбежности предпринятых шагов;

проблемное, которое собирается для того, чтобы выработать метод решения проблем.

Деление условное, поскольку семинар в библиотеке, посвященный внедрению платных услуг, может носить одновременно характер учебного, информационного, разъяснительного и проблемного совещания. И все же такая классификация позволяет определить основную приоритетную цель и направленность обсуждения. В этом русле однозначно формулируется тема совещания и желаемый результат: принять решение по тому или иному вопросу, выработать рекомендации, утвердить совместную программу действий. В любом варианте надо помнить о том, что совещание и так выполняет важную консультационную функцию, следовательно, не стоит возлагать на него слишком широкие, заведомо не выполнимые задачи, например, найти единственно возможное решение, всесторонне обсудить сложную проблему и т. п.

Подготовка совещания включает также ряд ключевых организационных вопросов, таких как приглашение, повестка дня, круг участников. Казалось бы очевидным, что с темой, целью, повесткой дня совещания его участников следует ознакомить как можно раньше, так как каждый должен иметь время для подготовки к обсуждаемой теме. Неподготовленные участники, как правило, выступают менее квалифицированно и более продолжительно. Однако в этот, на первый взгляд вполне логичный постулат выдающийся авторитет в области менеджмента Дон Фуллер вносит значительную долю скепсиса. Он утверждает, что далеко не в любом случае предпочтительно, чтобы на совещание приходили люди, подготовленные к обсуждению проблемы, и не всегда чем больше они подготовлены,

тем лучше⁵. На самом деле бывает, что длительная и основательная подготовка заранее приводит к выработке собственной позиции, которая на совещании отстаивается до последней капли крови. Если под подготовкой иметь в виду именно выработку и защиту собственной позиции, то в результате совещания многие почувствуют, что потерпели личное поражение. В связи с этим подготовка должна быть направлена на снабжение участников необходимой информацией. Это, если можно так сказать, информационная, а не проблемная подготовка. Между участником совещания, запасшимся информацией, и участником, заранее выработавшим суждения, большая разница. Присутствующие обычно хотят услышать информацию, но часто склонны, особенно в начале, отвергать суждения.

Точно так же и с повесткой дня. Хотя она тщательно продумывается заранее, не надо разрабатывать жесткую, детально расписанную директивную программу. Лучше подготовить общий план собрания так, чтобы коллектив имел возможность принять свое решение. А ведущему следует обеспечить этот процесс необходимой информацией.

При выборе целесообразной последовательности в расстановке вопросов повестки дня надо исходить не из деловых, а из психологических критериев: начинать лучше с проблемы, решить которую легче всего — тогда обсуждение получит положительный стимул. Особое внимание необходимо обратить на вопросы, которые могут вызвать оживленную дискуссию — руководитель должен придать этой дискуссии нужное направление. Сложные проблемы хорошо проиллюстрировать наглядными материалами. В "разное" включать действительно мелкие вопросы.

Правила подбора круга участников тоже как будто бы очевидны. Он должен быть максимально узким. Приглашать следует специалистов, умеющих решать проблемы и имеющих опыт решения аналогичных проблем, а также тех, кто непосредственно затрагивается решениями совещания или должен исполнять их, и ответственных за надлежащее исполнение. И все же это непростой вопрос, поскольку здесь очень ощутимы личностные, психо-

⁵ Фуллер Дон. Управляй или подчиняйся! Проверенная техника эффективного менеджмента. М.: Фонд "За экономическую грамотность", 1992. С. 267–269.

логические установки приглашенных. К примеру, рядовой библиотекарь, участвующий в совещании заведующих отделами, вряд ли будет противоречить или не соглашаться с общим мнением. Вообще там, где существует большая разница в должностном положении собравшихся, затруднен свободный обмен мнениями. Дон Фуллер советует "очень важным персонам" не появляться на заседании. Трудно иметь дело и с высококвалифицированным специалистом, поскольку остальные оказываются перед ним в невыгодном положении. (Помню, как на заседаниях научно-методического совета Государственной библиотеки СССР им. В.И. Ленина всех участников подавлял ссылками на факты зарубежной библиотечной жизни заведующий сектором, который прекрасно знал английский язык и широко использовал иностранные источники, практически недоступные остальным. Ему гораздо проще было подавить нас своим превосходством, чем объяснить суть дела.) Не имеет смысла полемика со старшим по возрасту или человеком с солидной репутацией и высоким престижем, а также с людьми, наделенными особыми полномочиями, например методистами, аналитиками, финансистами, плановиками. Они во многом заранее определяют ход обсуждения, делая свое мнение решающим.

В этой связи становится ясной определяющая роль председателя совещания. Им должен быть директор или заведующий структурными подразделениями, где проводится заседание. В моменты ведения обсуждения менеджерские способности председательствующего высвечиваются как в фокусе. Он должен быть приятен и уважаем всеми и сам с уважением относиться к присутствующим, должен быть гибким, чутким; обладать чувством юмора, деликатностью и хладнокровием.

Обсуждение проблем с сотрудниками проводится в рабочее время, потому что оно посвящается непосредственным задачам библиотеки. Опытные руководители обычно назначают совещание на послеобеденное время, чтобы естественно ограничить выступления окончанием рабочего дня. Чтобы собрание не превратилось в пустопорожние дебаты, надо иметь четкий регламент.

Самое трудное — проведение проблемного совещания, неизбежно связанного с организацией дискуссии, столкновением различных суждений и мнений. Председательствующий на проблемном совещании должен придерживаться следующих правил:

не допускать спонтанной критики выступающих, распознавать уязвимые моменты в дискуссии, типа разговоров на отвлеченную тему, поспешных выводов, неверных решений. Очень важно в дискуссии двигаться вперед, не возвращаясь на исходные позиции. Методы прогрессивного продвижения: ограничение круга рассматриваемых вопросов, установление их четкого порядка, сосредоточенность на одном вопросе. В течение заседания полезно перепроверить, как достигаются поставленные цели: анализ проблем, альтернативные решения, поиск итоговых решений. Причем итоговое решение — это ни в коем случае не истина в последней инстанции. Коллективное обсуждение почти всегда открывает несколько подходов, любой из которых может привести к желаемому результату. Поэтому речь может идти лишь о выборе какого-либо предложения. Желание быть безусловно правым может блокировать обсуждение. И еще: нередко для принятия итогового решения руководитель использует голосование. В дебатах по сложным проблемам оно, как свидетельствует Дон Фуллер, — верное средство отбросить коллектив назад. Происходит очевидное разделение на большинство и меньшинство, причем меньшинство психологически отвергает принятое решение. Можно себе представить, как будет выполняться это решение!

Ход совещания обязательно протоколируется. После совещания необходимо подготовить итоговый протокол и обязательно проконтролировать, как выполняются принятые решения. Таковы лишь самые общие правила проведения совещаний. Конкретные рекомендации по организации обсуждения, построению дискуссии, составлению итогового протокола, а также о возможных реакциях председательствующего на нестандартное поведение участников вы найдете в тех книгах, на которые я ссылалась.

Другая форма делового контакта — беседа, строго говоря, тоже своего рода совещание, так как руководитель в процессе ее проведения преследует те же цели: посоветоваться, убедить оппонента в чем-либо, сообщить информацию, выработать совместное решение по тому или иному вопросу. В отличие от совещания беседа — это диалог, общение "с глазу на глаз", поэтому психологические моменты здесь приобретают решающее значение. В этой связи привлекают внимание исследования немецких ученых Вернера Зигерта и Люции Ланг, убедительно доказавших, что при

общении в первую очередь воспринимаются эмоциональные элементы (жесты, мимика, интонация, громкость, манера поведения и т. п.) и лишь потом включаются рациональные механизмы (оценка знаний, опыта, квалификации)⁶. Вспомните вашу реакцию, если в служебный кабинет к вам для беседы входит молодая сотрудница в мини-юбке, растрепанная по моде, сильно накрашенная. Не правда ли, молниеносно срабатывает стереотип восприятия, который диктует решение, что эта девушка не сможет выполнить серьезное поручение, потому что она безответственная, легкомысленная и т. п. Отсюда и тональность разговора с ней будет чуть пренебрежительной с оттенком недовольства и раздражения. Но не забывайте о том, что и ваша собеседница не останется безучастной, ее реакция тоже будет эмоциональной. В ее голове прокручивается что-то вроде: "Мымра, которая придирается неизвестно к чему!". Больше того, любое посягательство на чувство собственного достоинства приводит к сопротивлению. И вот уже собеседник не слышит вас, под вопрос ставится восприятие содержания поступающей информации.

Эта жизненная ситуация, когда эмоциональное начало прева­лирует над рациональным, иллюстрирует два непреложных вы­вода. Первый: руководитель обязан произвести на оппонента благо­приятное эмоциональное впечатление, поскольку именно он заин­тересован в хорошем исходе беседы. Здесь ни в коем случае нельзя кичиться своим административным положением и властью. И второе: первоначальное эмоциональное впечатление не должно стать определяющим фактором в оценке собеседника. В контактах с подчиненными руководитель не имеет права покушаться на цен­ностные ориентиры собеседника, вторгаться в область личного дальше, чем это диктуют обстоятельства. Во время беседы к оппо­ненту надо относиться с неизменным уважением, быть вежливым и тактичным, внимательно выслушивать партнера до конца, избе­гать недоразумений и неверных толкований. Психологи рекомен­дуют уяснить даже особенности характера собеседника и выбрать в соответствии с этим верный тон. Например, если человек нетер­пелив, несдержан, то с ним надо оставаться хладнокровным, решения по возможности формулировать его же словами.

⁶ Зигерт В., Ланг Л. Руководить без конфликтов. М.: Экономика. 1990. С. 133–144.

Разговору с незаинтересованным собеседником важно придать привлекательную форму, задавать ему вопросы информационного и стимулирующего характера.

В любом варианте установлению хорошего взаимопонимания поможет умение менеджера внимательно и заинтересованно слушать собеседника. В сборнике "Не повторить ошибок"⁷ вы найдете практические советы, как научиться такому умению, а тест, помещенный в конце этой статьи, поможет оценить ваши способности слушать партнера.

Рассуждения о психологических основах проведения беседы отодвинули организационные проблемы на задний план, а для многих менеджеров посетители, с которыми надо беседовать, — постоянный источник помех в работе. На прием посетителей затрачивается часто намного больше времени, чем на любую другую управленческую деятельность. Исследование, проведенное в Швеции, показало, что на посетителей руководители тратят в среднем 3,5 часа в день.

Подчиненные обращаются к руководителю из-за потребности в информации или наоборот в информировании, для поддержания официальных или дружеских отношений, в ответ на вызов или приглашение. Многие заходят "просто так", особенно если между заведующим и подчиненными сложились дружеские неформальные взаимоотношения. Стиль руководства с ориентацией на сотрудничество с подчиненными подчас ошибочно интерпретируется как возможность для сотрудников иметь постоянный нерегулируемый доступ к своему начальнику.

Однако руководитель должен быть застрахован от напрасных потерь времени. Профессор Л.Й. Зайверт разработал стратегию управления потоком посетителей (схема), где главное место занимают приемы отгораживания от ненужных и незаявленных посетителей: установление приемных часов; введение часа, когда никто не должен беспокоить руководителя; частые посещения подчиненных для выяснения их потребностей и запросов, требующих решения; а самое главное — отказ от мифа "открытых дверей"⁸.

⁷ Не повторить ошибок. М.: Экономика, 1988. С. 112–118.

⁸ Зайверт Л.Й. Ваше время — в ваших руках: Советы руководителям, как эффективно использовать рабочее время. М.: Экономика, 1990. С. 191–195.

Стратегия управления потоком посетителей



Если проводится заранее запланированная беседа, посвященная обсуждению вопросов, одинаково важных для обеих сторон, рекомендуется придерживаться универсальных принципов ведения разговора:

привлечь внимание собеседника, пробудить в нем заинтересованность, тогда он будет с удовольствием слушать;

тщательно аргументировать, детально обосновывать идеи и предложения;

выявить интересы и устранить сомнения собеседника;

преобразовать интересы собеседника в окончательное совместное решение.

Схематически ход беседы можно изобразить следующим образом: начало беседы → передача информации → аргументация → нейтрализация → принятие решения.

Если вы воспользуетесь этими рекомендациями, то "люди сделают так, как захотите вы" – это название книги известного американского ученого, крупнейшего специалиста в области соци-

альной психологии Джона Роберта Паркинсона⁹. Он предлагает модели поведения, эмпирические правила, практические советы, как занять активную позицию во взаимоотношениях с окружающими.

На следующих занятиях мы продолжим разговор о деловых контактах библиотечного менеджера, об организации деловой документации, телефонных переговоров и т. п.

ТЕСТ

Какой Вы собеседник?

Отметьте ситуации, которые вызывают у Вас неудовлетворение, досаду или раздражение при беседе с любым человеком — будь то Ваш друг, сослуживец, непосредственный начальник, руководитель или просто случайный собеседник.

1. Собеседник не дает мне шанса высказаться, у меня есть что сказать, но нет возможности вставить слово.
2. Собеседник постоянно прерывает меня.
3. Собеседник никогда не смотрит в лицо во время разговора, и я не уверен, слушает ли он меня.
4. Разговор с таким партнером часто вызывает чувство пустой траты времени.
5. Собеседник постоянно суетится: карандаш и бумага его занимают больше, чем мои слова.
6. Собеседник никогда не улыбается. У меня возникает чувство неловкости и тревоги.
7. Собеседник всегда отвлекает меня вопросами и комментариями.
8. Что бы я ни высказал, собеседник всегда охлаждает мой пыл.
9. Собеседник всегда старается опровергнуть меня.
10. Собеседник передергивает смысл моих слов, вкладывает в них другое содержание.
11. Когда я задаю вопрос, собеседник заставляет меня защищаться.
12. Иногда собеседник переспрашивает меня, делая вид, что не расслышал.
13. Собеседник, не дослушав до конца, перебивает меня лишь затем, чтобы огласиться.
14. Собеседник при разговоре сосредоточенно занимается посторонними делами.
15. Собеседник делает выводы за меня.
16. Собеседник всегда пытается вставить слово в мое повествование.

⁹ Паркинсон Д. Р. Люди сделают так, как захотите вы. М.: Новости, 1993. 160 с.

17. Собеседник очень внимательно, не мигая смотрит на меня.
18. Собеседник смотрит на меня, как бы оценивая.
19. Когда я предлагаю что-нибудь новое, собеседник говорит, что думает так же.
20. Собеседник переигрывает, показывая, что интересуется беседой, часто кивает головой, ахает и поддакивает.
21. Когда я говорю о серьезном, собеседник вставляет смешные истории, шуточки, анекдоты.
22. Собеседник часто смотрит на часы во время разговора.
23. Когда я вхожу в кабинет, его хозяин бросает все дела и все внимание обращает на меня.
24. Собеседник ведет себя так, будто я мешаю ему делать что-то важное.
25. Собеседник требует, чтобы все соглашались с ним. Любое его высказывание завершается вопросом: "Вы тоже так думаете?" или "Вы не согласны?".

Рассмотрев предложенные ситуации, подведите итоги. Если количество ситуаций, вызывающих у Вас неудовлетворение, досаду или раздражение, составляет:

70–100% – Вы плохой собеседник. Вам необходимо работать над собой и учиться слушать;

40–70% – Вам присущи некоторые недостатки. Вы критически относитесь к высказываниям, Вам еще недостает некоторых достоинств хорошего собеседника: избегайте поспешных выводов, не заостряйте внимания на манере говорить, не притворяйтесь, ищите скрытый смысл сказанного, не монополизируйте разговор;

10–40% – Вы хороший собеседник, но иногда отказываете партнеру в полном понимании. Повторяйте вежливо его высказывания, дайте ему время раскрыть свою мысль полностью, приспособляйте свой темп мышления к его речи и можете быть уверены, что общаться с Вами будет еще приятнее;

0–10% – Вы отличный собеседник. Вы умеете слушать. Ваш стиль общения может стать примером для окружающих.